

## 外資系企業の日本市場への対応

鳥居 宏史  
清水 聡  
神田 良  
高松 正昭

### 1. はじめに

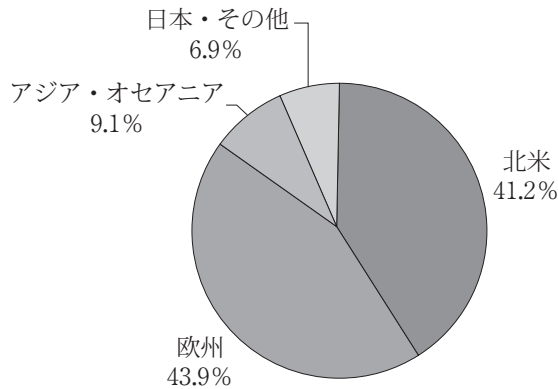
本調査は、日本市場に進出している外資系企業の経営戦略を中心とした全体像を把握するため、2003年2月に、質問票によるアンケート調査の結果報告である。郵送先の対象企業としては、東洋経済新報社編『外資系企業総覧』のデータベースにもとづき、あまりにも規模の小さい企業を除いて、2476社に質問票を郵送した。回答を寄せてくれた企業は、221社であり、回答率は8.9%であった。

### 2. 回答企業の概要

#### (1) 国 籍

回答を得た外資系企業の国籍を見ると、本国はアメリカが圧倒的に多く、89社（40.2%）を占めている。次にドイツが25社（11.3%）で続き、ついでイギリス、スイスの19社（8.6%）と欧州の国が続く。地域別でみると、アメリカとカナダを含む北米は41.2%、上記3国を含む欧州は43.9%と、欧米で8割を超える。アジア・オセアニアでは、オーストラリアと中国の5社が最高であり、合計しても8.1%と少ない。また、海外との合弁企業も調査対象に加えたことから、日本が本社の国籍であるという企業も12社（5.4%）含まれていた（図1）。

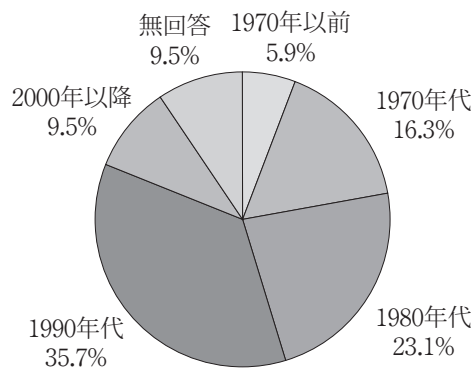
図1 本社の国籍



### (2) 事務所開設・法人登録

日本への進出時期についてみると、もっとも早いものが1907年で、すでに1世紀近くを日本で事業を展開している企業も1社あることが理解できた。ただし、年代別でみると、1969年までに日本に進出してきた企業はわずかであり、70年代、80年代、90年代には増え続けてきており（図2）、特に2000年に進出した企業は19社（8.6%）もあった。なお、回答企業の97%が法人登録を済ませている。

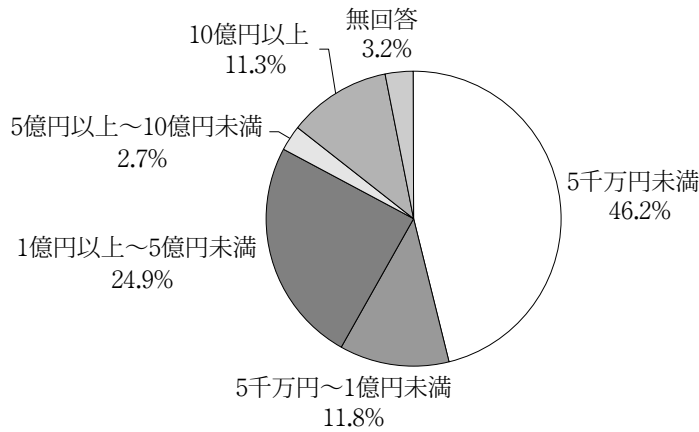
図2 事務所・法人の開設年



### (3) 資本金

日本法人（回答のあった企業が必ずしも法人格を持っているわけではないが、本論文では、事業所・法人を含めて、日本に進出している企業の日本の会社を、本国の親会社に対して、日本法人と呼ぶ）の資本金をみると、5000万円未満の企業が46.2%を占め、資本金で見ると、比較的小規模の企業が多いことが分かる（図3）。しかも、株主の構成をみると、141社（63.8%）が親会社の完全所有で、50%超を親会社が所有している過半数支配の企業は35社（15.8%）であり、両者を合わせると約8割となり、親会社が支配権を確保することを重視している企業が圧倒的に多い。

図3 日本法人の資本金



(4) 業種

日本法人と親会社の業種をみる。親会社では、製造業があわせて61.8%ある。ところが、日本法人をみると、非製造業61.6%と逆転する（図4 & 図5）。製造業でも日本進出にあたっては、まず小売業や販社などの非製造業で入ってくる企業が多いことを反映しているものと考えられる。

日本法人については、製造業に関しては親会社の分布とほぼ同じであるが、非製造業については卸売業がトップであった。製造業の企業が日本では卸売りとして進出していることが読みとれる。

図4 親会社の業種

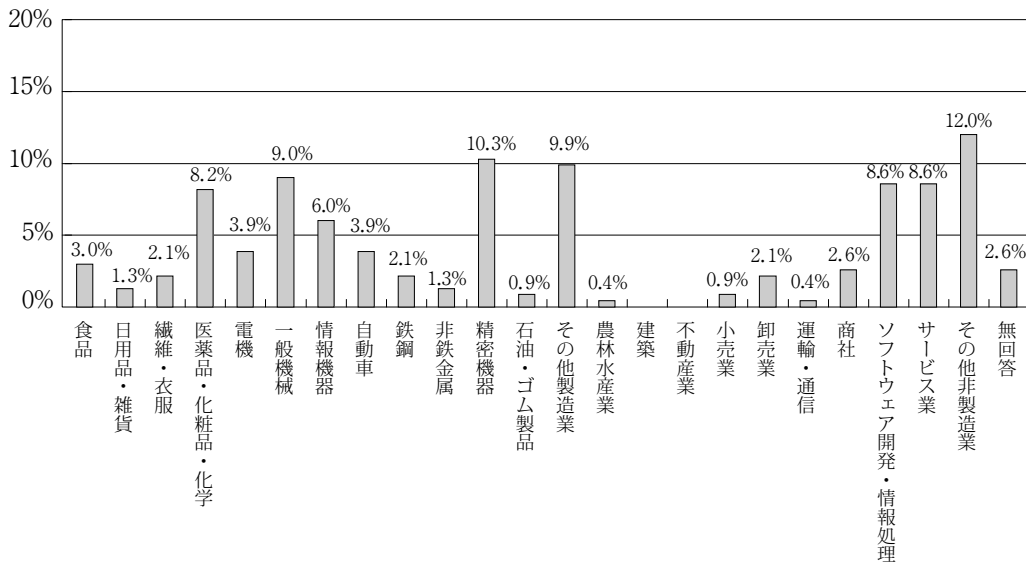
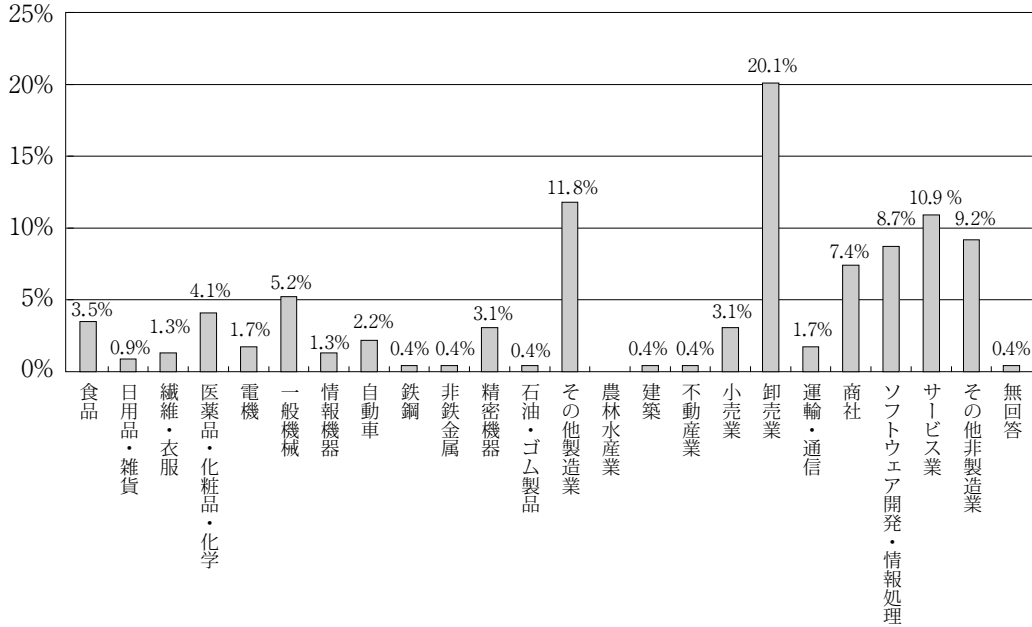


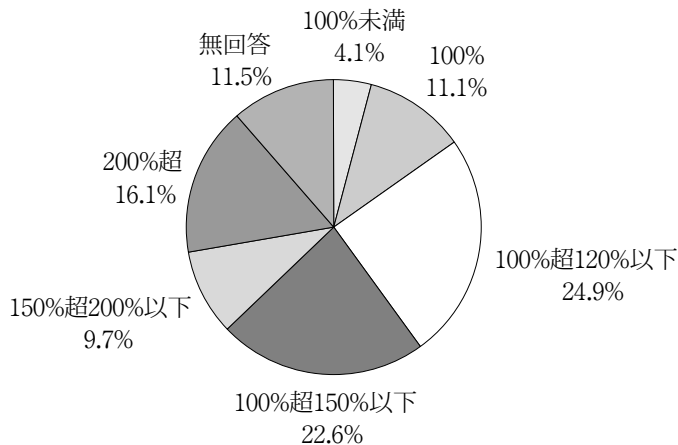
図5 日本法人の業種



(5) 売上高

日本法人の売上高は、2000年度でみると、最小がゼロ、最大でも約9,000億円、2001年度でも最小がゼロで、最大が9,400億円であった。回答企業の平均値では、2000年度が約130億円、2001年度は約150億円であった。回答企業のうち、50億円未満が80%を超えている。ちなみに、3年後の売上高予測を質問したところ、減収予測をしているところが4.1%あり、現状維持（100%）予測が11.1%あったが、100%から150%以下の成長を見込んでいる企業が約半数を占め、また、2倍超の成長を見込んでいる企業も16.1%あった（図6）。

図6 3年度の売上高予測



### 3. 経営目標と会計技法

外資系企業の親会社と日本法人の財務的な経営目標やそれ以外の経営目標にどのような特質があるのか確認すると同時に、各種会計技法についても調査した。

#### (1) 財務目標

まず、財務的な目標に関しては、日本法人と親会社の双方に、各目標の重要性を5点尺度で質問した(得点の高いほうが重要度が高いと考えている)。図7は、親会社はそれぞれの目標に対してどの程度重要であると考えているのかを示し、図8は、日本法人がそれぞれの目標に対してどの程度重要であると考えているのかを示している。全般的にみて、親会社は大半の経営目標を重要視しているが、利益額や売上高の増大といった規模の拡大、資本利益率や売上高利益率の増大といった収益性の向上、従業員一人あたりの売上高といった生産性指標がなどの財務目標に対しては特に、親会社および日本法人とも高い。なお、全体としては、日本法人のほうが親会社と比べると財務的な目標の重要度認識が低くなっている。とりわけ、株価や配当金といった株主対策、アナリストや格付機関などの外部評価については、日本法人は親会社と大きな開きがある。こうした株主価値に関しては、親会社のほうにより大きな責任が負わされていることが反映されているのであろう。

図7 財務的な経営目標（親会社）

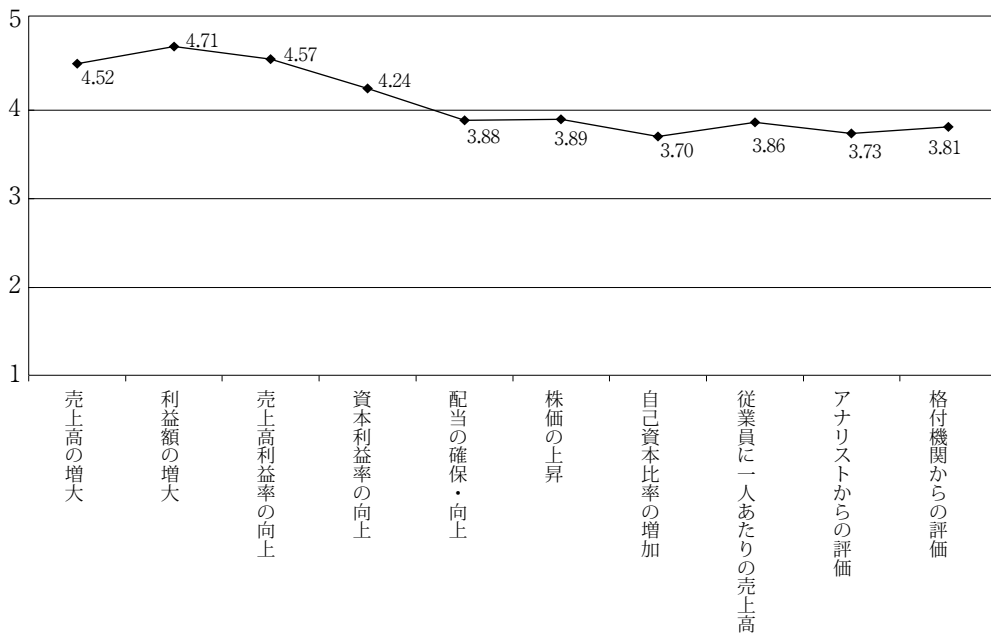
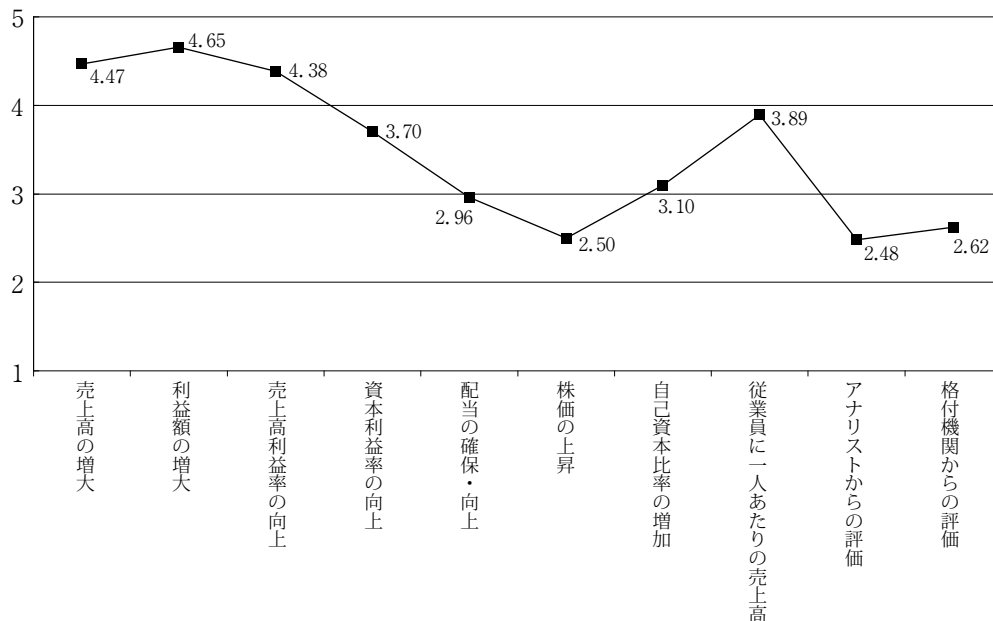


図8 財務的な経営目標（日本法人）

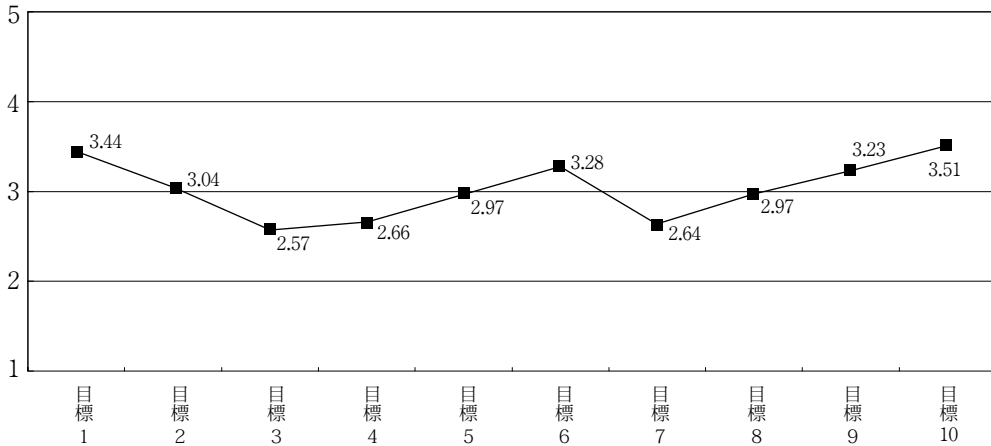


## （2）経営目標の相対的重要性

日本法人は、対比的な経営目標のどちらを重視しているであろうか。目標としては、1「売上高」対「利益額」、2「利益額」対「キャッシュフロー」、3「売上高利益率」対「資本利益率」、4「収益性」対「安全性」、5「株主貢献」対「従業員貢献」、6「コスト削減」対「売上高増大」、7「製品（プロダクト）技術」対「製造（プロセス）技術」、8「新規仕入先の確保」対「既存仕入先との関係強化」、9「広告宣伝活動の強化」対「流通網の強化」、そして10「基礎研究」対「応用研究」である。図9が、こうした対比目標に対する回答である。3点はどちらとも言えないという中間的な立場を表し、それより低い得点は前者の目標を重視する傾向を示し、それより上の得点の目標を重視する傾向を示す。中間点の3点から離れるほど、どちらかの目標へと重視が大きく偏っていることを示す。

外資系企業が対比目標に関して顕著な特徴を示すものには、目標の1、3および10であった。具体的には、売上高よりも利益額、資本利益率よりも売上高利益率、基礎研究よりも応用研究という目標を、外資系企業は重視している傾向がみられた。目標4、6、7および9に対しても多少の特徴が見られる。すなわち、安全性よりも収益性、売上高の増大よりもコスト削減、製造技術よりも製品技術、広告宣伝活動の強化よりも流通網の強化が重要であるという認識をもっている。目標2、5および8すなわち、利益額とキャッシュフロー、株主への貢献と従業員への貢献、新規仕入先の確保と既存仕入先との関係強化という目標に対しては、中立的である。

図9 経営目標の相対的重要性



(3) 会計技法

特定の会計技法を活用しているか否かと、実際の活用の如何にかかわらず、その有用性についてどのように考えているのであろうか。会計技法としては、伝統的な技法の代表として直接原価計算、標準原価計算およびDCF法を選び、比較的新しい技法の代表として、ABC (ABM)、原価企画、キャッシュフロー計算書、およびEVAなどの資本コスト配慮の評価手法をあげた。

図10が回答結果である。日本の外資系企業では、キャッシュフロー計算書を最もよく活用していて、6割超の企業が使っている。これに次いで、直接原価計算、標準原価計算が4割前後の企業で活用されている。EVAなどの資本コスト計算や原価企画は2割弱の企業でしか活用されておらず、ABCは1割程度の企業しか活用していない。

こうした会計技法に関して利用の有無にかかわらず、その有用性の回答を求めたところ、キャッシュフロー計算書がもっとも有用性が高く約75%の企業が有用であると考えている。次に直接原価計算、標準原価計算と続いているが、実際の利用状況とそれほど割合が変わらない。一方で、資本コスト配慮の評価方法、原価企画、ABCの技法に関しては、活用状況の割には有用であると考えているようである(図11)。

図10 会計技法の活用

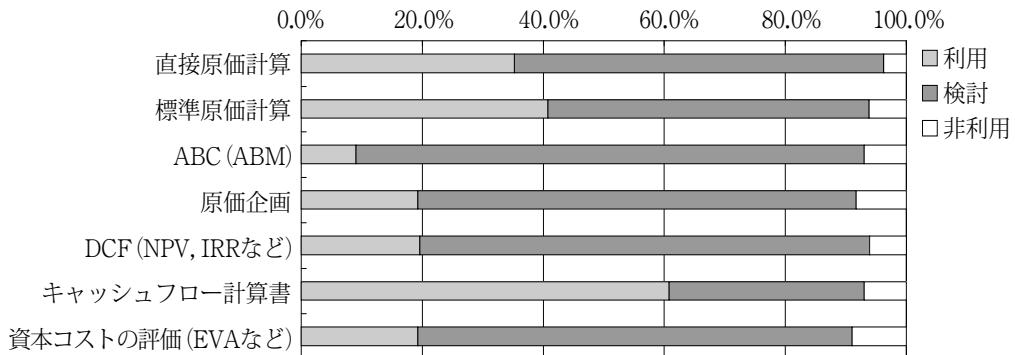
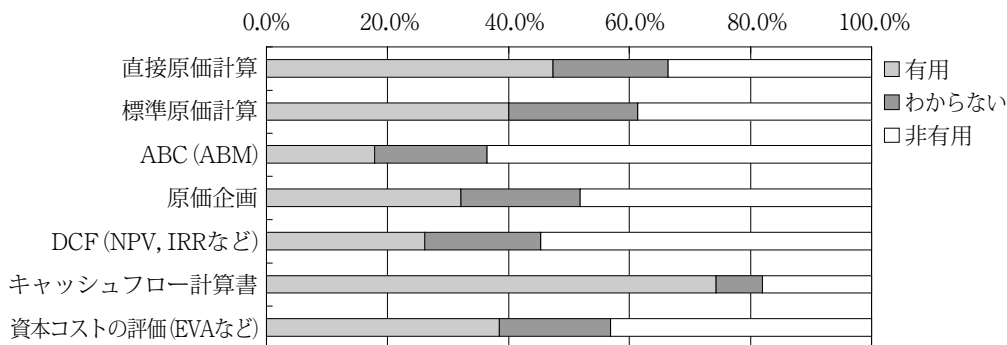


図 11 会計技法の有用性



#### 4. 市場認識と対応

日本市場に対しての外資企業の認識と取り組みについて聞いた。

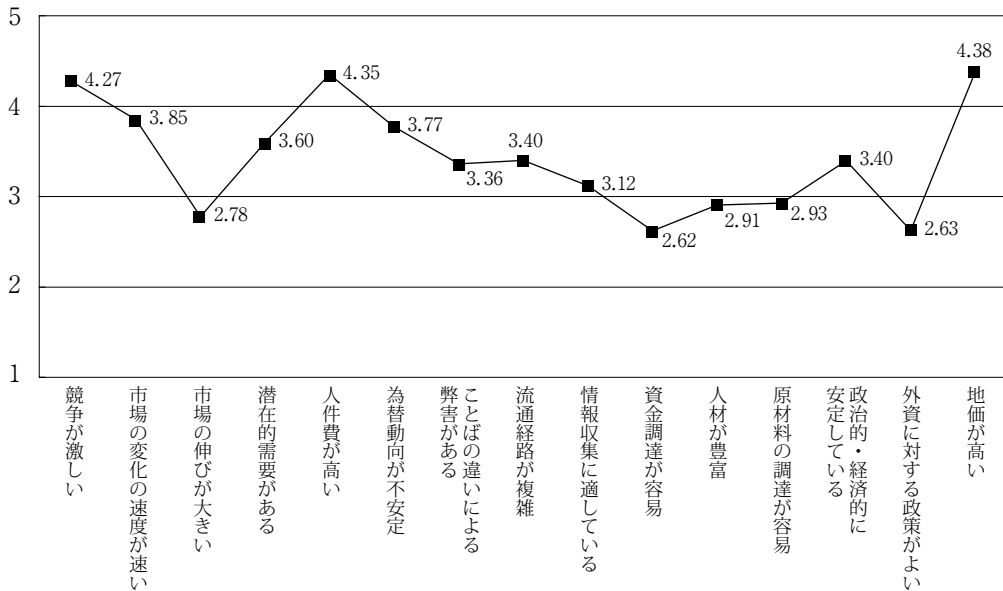
##### (1) 日本市場の認識

まず、日本の市場をどのように認識しているであろうか。15項目について、5点評価法を用い、数値が大きいほどあてはまると認識しており、3点はどちらでもないという位置づけとした。

図12からも明らかなように、外資系企業は日本市場を、「競争が激しく」て「市場の変化の速度が速い」市場であるとみている。その一方で、しかし、「市場の伸びが大きい」とは感じていない。とはいえ、少しは「潜在的な需要がある」とも思っている。「地価が高く」て「人件費が高い」高コスト体質であるとも考えている。「為替変動の不安定さ」はあるものの、「ことばの違いによる弊害」はそれほど大きいものとは感じていない。また、「流通網の複雑さ」を少し感じている。ヒト・モノ・カネ・情報の調達面で見ても、「資金調達が容易」であるというわけではなく、「原材料の調達」や「人材の確保」もそれほど容易ではなく、「情報収集に適している」とはそれほど感じていない。「政治的・経済的に安定している」が、外資系企業としては「外資に対する政策がよい」とはあまり感じていない。こうしてみると、外資系企業は、全体としては、かなり否定的に日本市場を捉えていることが理解できる。



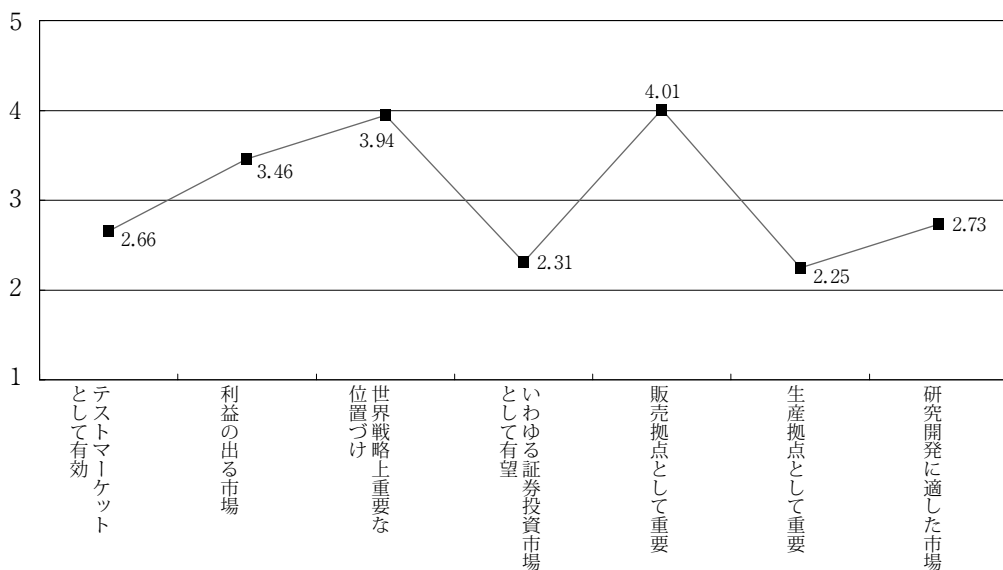
図 12 日本市場の認識



(2) 日本市場の戦略ポジション

日本市場を自社のグローバルな戦略の中でどのように位置づけているのだろうか。図13のように、外資系企業にとって日本は、「世界戦略上では重要な位置づけにある」ポジションを占めていて、そこそこ「利益が出る市場」であるが、それは「販売拠点として重要」であるのであって、「生産拠点」でも、「資本調達」つまり「証券投資市場」としてでもない。また、「テストマーケット」としての有効性もない。さらには、それほど「研究開発に適した市場」でもない。

図 13 日本市場の位置づけ

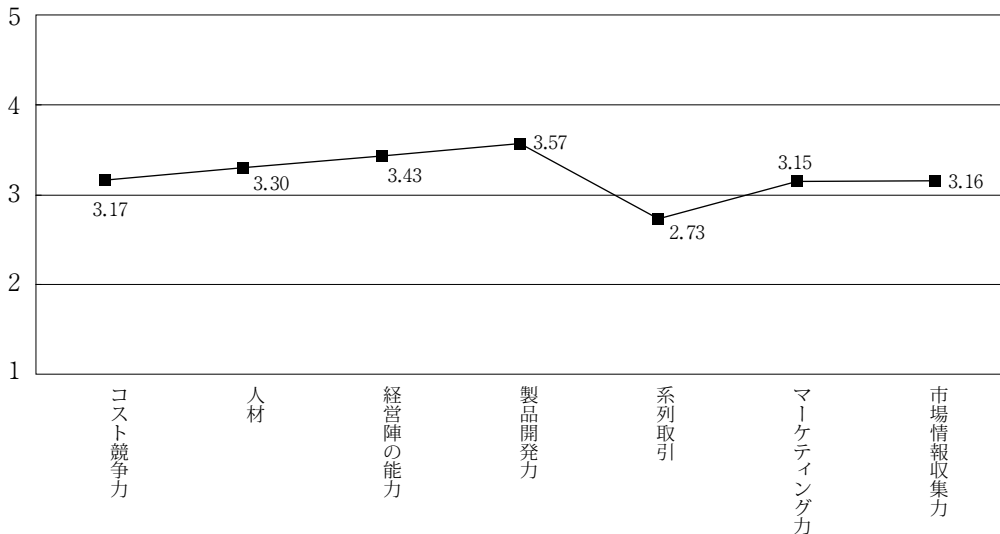


### (3) 国内ライバル企業

外資系企業が、日本国内のライバル企業に対してどのような意識を持っているのだろうか。5点法による質問で、自分たちが非常に強いと考えている場合が5点であり、ライバル企業の方が非常に強いと考えている場合が1点である。どちらでもないときが3点になる。

図14からも明らかなように、外資系企業は、「製品開発力」、「経営陣の能力」、「人材」、「マーケティング力」、「コスト競争力」、そして「市場情報収集力」の順で、自分たちが強みを持っていると考えている。しかし、「系列取引」では競争力に欠けていて、どちらかという弱みになっていると認識している。日本的な商慣行である系列取引が自分たちのビジネスにとってマイナスになっているとの認識が強いといえる。

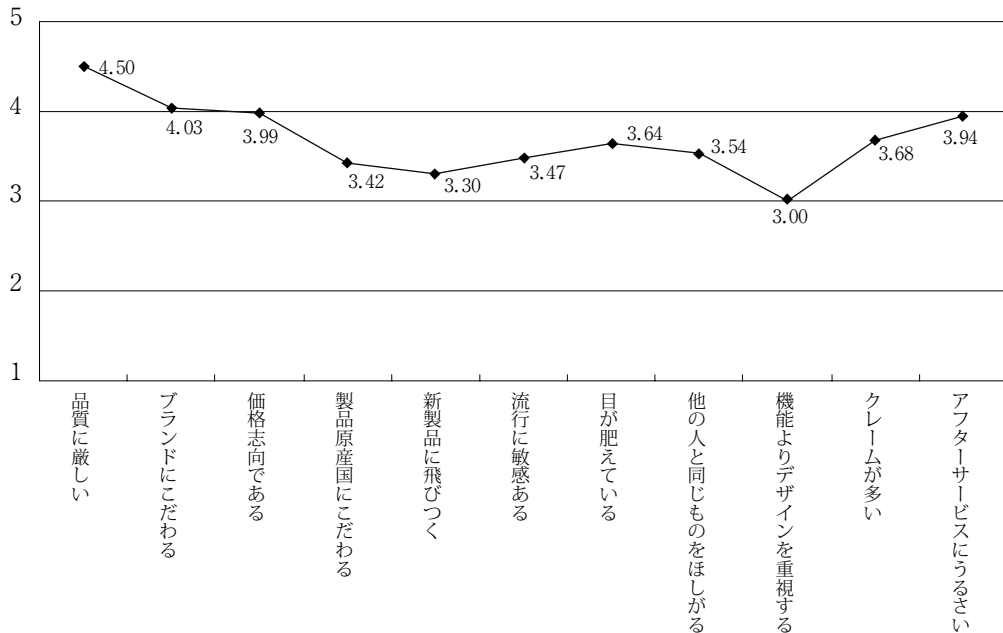
図 14 ライバル日本企業



### (4) 日本の消費者に対する印象

外資系企業は、日本の消費者をどのように見ているであろうか。図15から明らかなように、外資系企業は、「日本の消費者は品質に非常に厳しい」と思っている。また、「ブランドのこだわり」や「価格志向がある」だけでなく、「アフターサービスなどにもうるさく」「クレームが多い」とも見られている。「目が肥えていて」、「流行に敏感であり」、「他の人と同じ物を欲しがる」、「製品原産国にこだわる」傾向があるとも認識している。また、機能とデザインのどちらに偏向があるかは、全体的にみると、それほど顕著な傾向は読みとれない(図15)。

図 15 日本の消費者



## 5. 経営戦略と権限委譲

### (1) 経営戦略

経営戦略の重要度に関して、親会社（本社）と日本法人の双方について5点尺度で回答を求めた結果が、図16と図17である。5が最も重要度が高いと考えており、1は全く重要でない、3はどちらともいえないという回答である。

親会社の経営戦略では、「利益の確保」、「顧客の獲得」、「コスト削減」、「製品・サービスの差別化」、「企業イメージの強化」、「市場シェアの拡大」の順で重要度が高かった。これに次いで、「ブランドの強化」と「新製品・サービスの開発」が重要視されている。これに対して、「サプライチェーンの強化」と「事業の多角化」は相対的に低い重要度しか与えられていない。

日本法人の経営目標については、全体的に見ると、親会社と同じような傾向をもつ。親会社に比べると、日本法人の戦略目標で親会社での重要度を超えているのは、「コスト削減」、「顧客の獲得」と「製品・サービスの差別化」の3項目であった。日本法人の最も重要な戦略は「コスト削減」である。次いで、「顧客の獲得」、「利益の確保」であり、これに「製品・サービスの差別化」が続く。

図 16 親会社の経営戦略

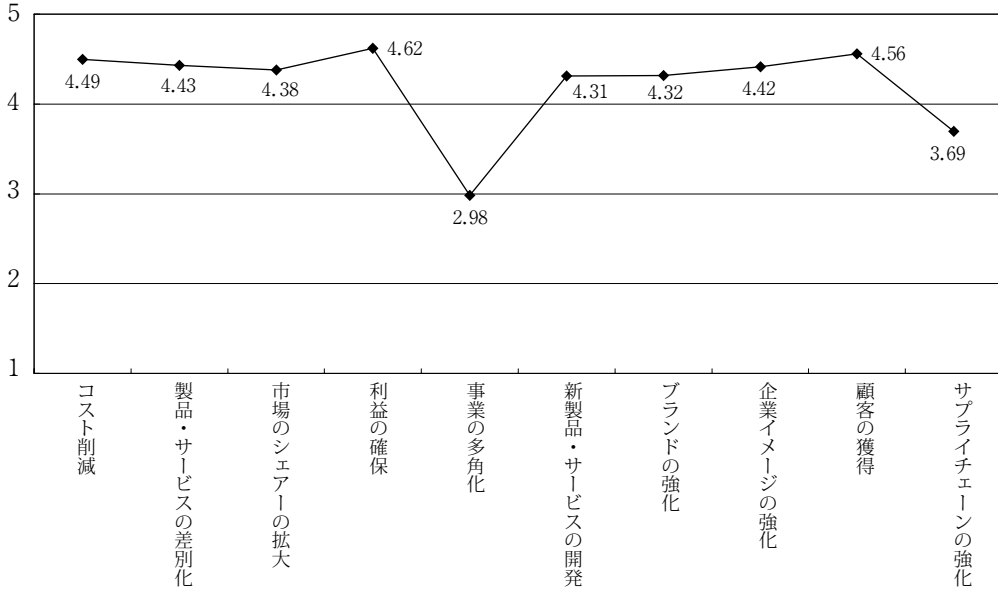
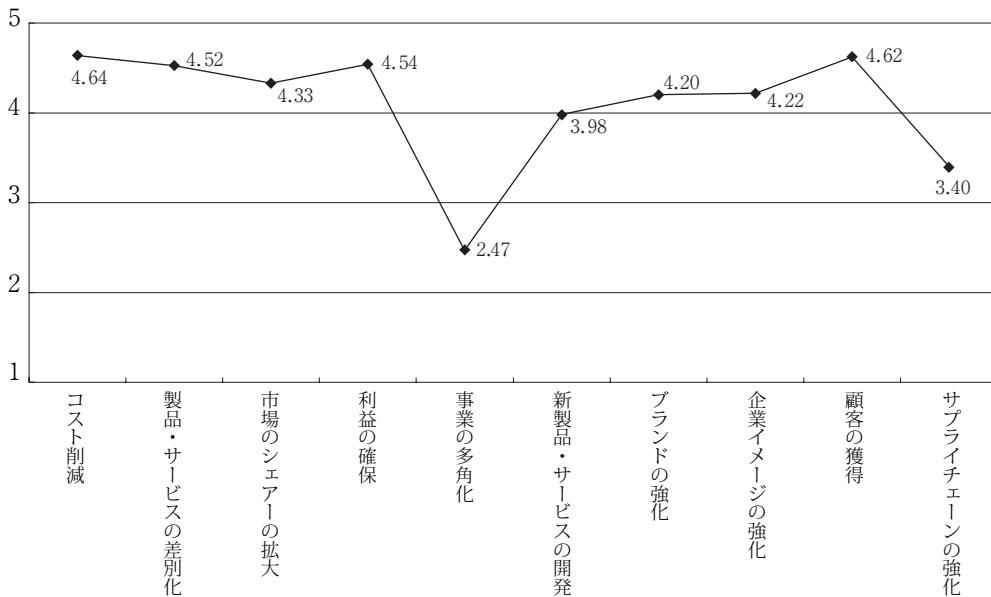


図 17 日本法人の経営戦略



## (2) 日本法人への権限委譲

経営戦略の策定・実行と密接に関連する，親会社と日本法人との間の意思決定権限の配分を聞いた（図18）。5点尺度で問うており，点数が高いほど日本法人の方が権限を持っているという回答である（低ければ逆に親会社が権限を持っているという意味である）。

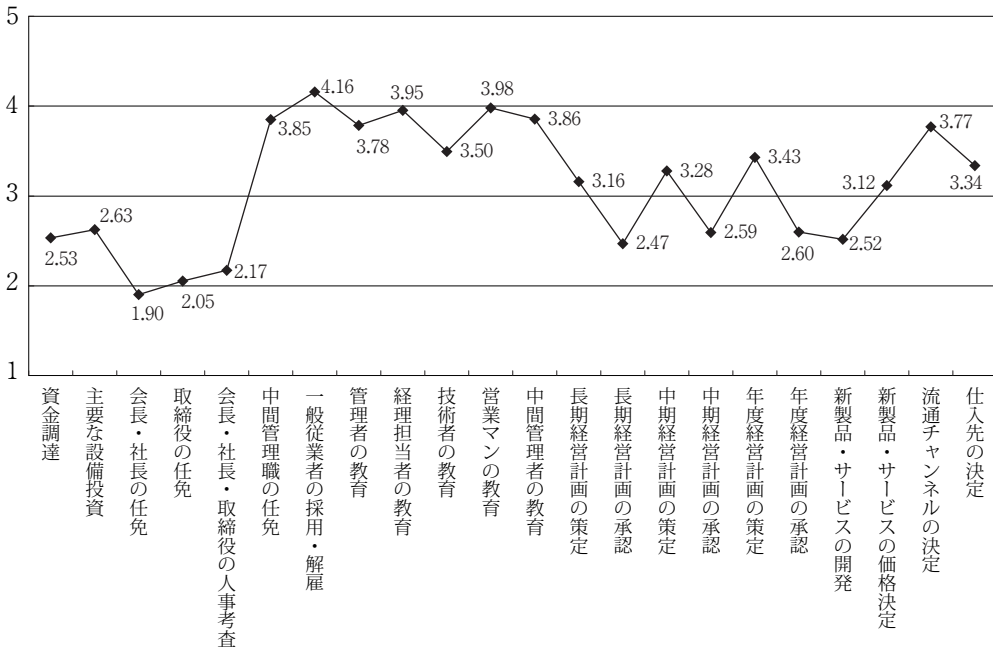
親会社が日本法人をコントロールする手段として最も重視しているのは，トップ・マネジメン

トの人事を通してのものである。「会長・社長の任免」、「取締役の任免」そして「会長・社長・取締役の人事考課」は圧倒的に親会社の意思決定権限である。これとは対照的に、ミドル・マネジメントから一般従業員に至る人事に関しては日本法人にかなり委譲されている。

さらに経営計画については、承認権限を親会社に残しておくことで日本法人をコントロールしている。「長期経営計画の承認」、「中期経営計画の承認」、「年度経営計画の承認」は本社にある。これらの経営計画は日本法人が策定して、それを本社が承認するというスタイルをとっている。

「資金調達」と「主要な設備投資」に関しても、本社が決定権限を残しているようである。「製品・サービスの開発」は親会社が決定するが、「製品・サービスの価格決定」はどちらかといえば日本法人にある。また、系列取引という言葉に代表される資材調達から販売網に至るロジステイクスに関しては、日本法人が決定する傾向が強い。

図 18 意思決定の委譲



## 6. ネットワークの利用

インターネットをビジネスで活用すること、すなわち、ネットワークの活用についても聞いた結果が、図19である。

9割近い企業が全員がメール・アドレスをもっていて、電子メールでのコミュニケーションも上司との間で積極的に活用している。ホームページについても72.4%が英語で開いていて、日本語のホームページを開設している企業も65.2%に達している。

「顧客サポート」と「取引先との情報共有」にネットワークを活用している企業は、42.1%、40.7%と、4割を超えたが、「同業者との情報交換」に活用している企業は3割程度であった。「ネット販売」、「ネット調達」、「電子決済」、「顧客組織の形成」についてはまだ活用している企業は少ない。「バーチャル・モールへの参加」は5.9%と、活用している企業は少ない。

ネット活用の有用性に関しては、電子メール有用性が高いと認識している。また、ホームページに関しては、日本語のホームページが、現在は開設していないが有用性は英語のホームページよりはむしろ高いと感じている。活用度は低かったものの、その有用性が高いと認識しているのが「取引先との情報共有」、「顧客サポート」、「電子決済」、「取引先との電子決済」、「ネット調達」、「ネットによる顧客形成」などであった（図20）。

図 19 ネットワークの活用

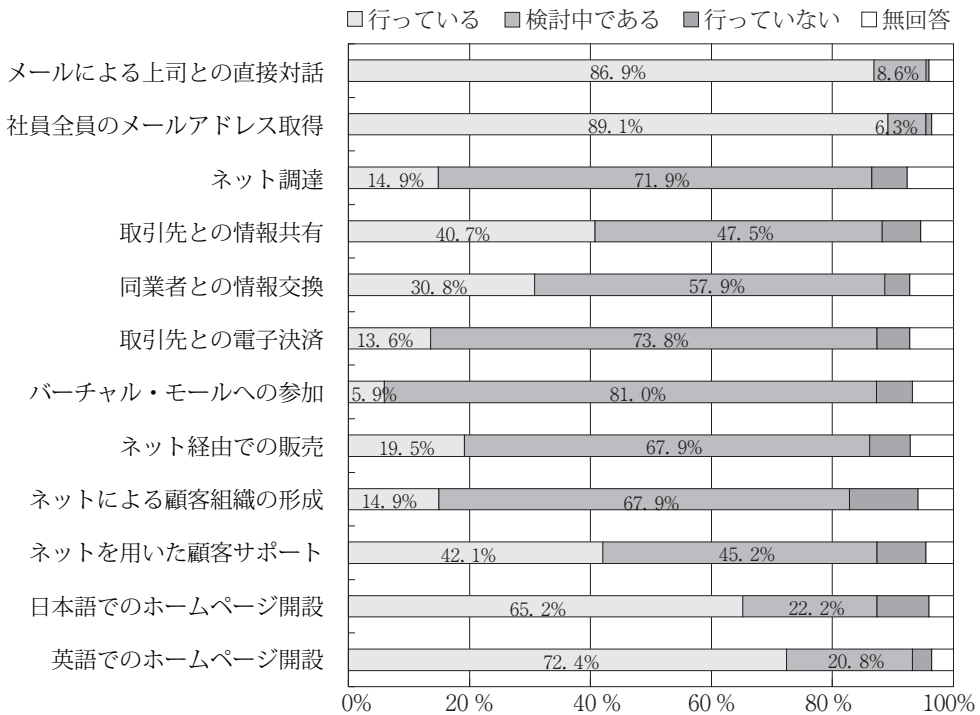
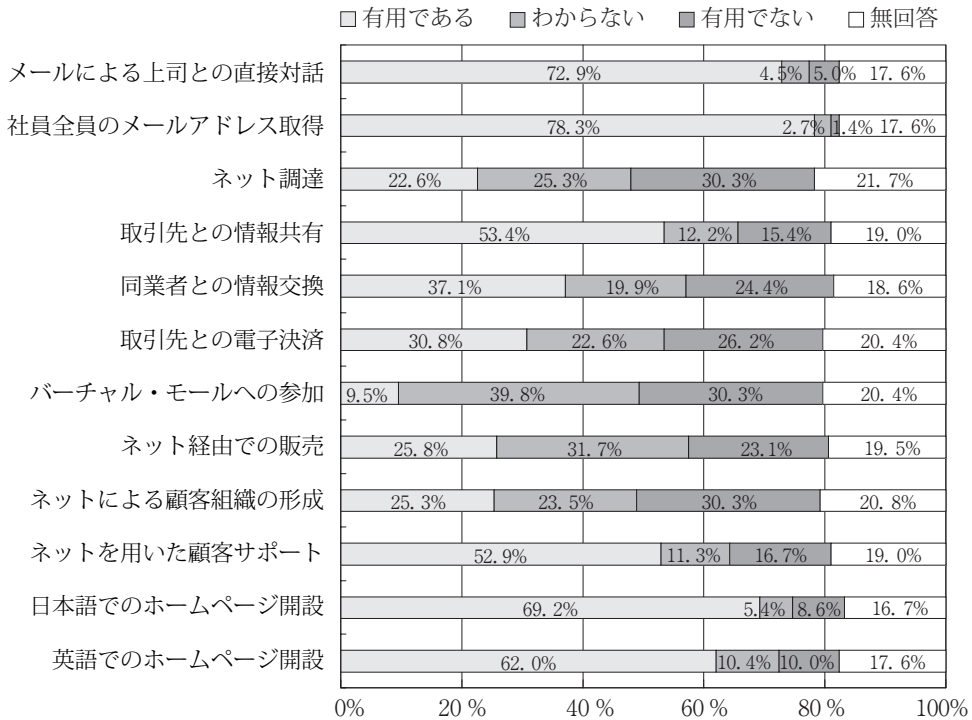


図 20 ネットワークの有用性



## 7. 残された課題

外資系企業の日本市場の捉え方、戦略的な行動、意思決定構造などについて、その全体像を明らかにした。残された課題としては、今回のデータに関して、親会社の特性と戦略行動、業種や国籍の違いと企業行動、業績と企業行動などといった、特性間の因果関係を明らかにすることで新たな発見をすることができよう。また、われわれは、ほぼ同一内容の調査を4年前に実施している<sup>(1)</sup>ので、この集計結果を比較することでどのように変化したのかを明らかにすることができる。さらに、ほぼ同時期にオーストラリアでも、外資系企業に対し調査をしているため、国際比較をすることができる。これらについては、現在分析中であり、近い将来に公表する予定である。

注：

(1) 神田良・清水聰・鳥居宏史・高松正昭「外資系企業の日本市場への対応調査：一次集計」『経済研究』（明治学院大学），第118号，2000年7月，pp.33-47。